

当代通用管理经典读物

设再多的“减速提醒”不如设一条凸出路面的“减速线”更能让司机踩刹车；  
定再多的“规章制度”不如定一种“机制”更能让执行者落实到位！



# 高效能管理机制

## EFFECTIVE MANAGEMENT MECHANISM

张月圆 ©著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

当代通用管理经典读物

设再多的“减速提醒”不如设一条凸出路面的“减速线”更能让司机踩刹车；  
定再多的“规章制度”不如定一种“机制”更能让执行者落实到位！



# 高效能管理机制

## EFFECTIVE MANAGEMENT MECHANISM

张月圆 ◎著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

高效能管理机制/张周圆著. —北京: 经济管理出版社, 2017. 5  
ISBN 978-7-5096-5051-6

I. ①高… II. ①张… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 073343 号

组稿编辑: 杨国强  
责任编辑: 杨国强 张瑞军  
责任印制: 黄章平  
责任校对: 王淑卿

出版发行: 经济管理出版社  
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: [www.E-mp.com.cn](http://www.E-mp.com.cn)

电 话: (010) 51915602

印 刷: 玉田县昊达印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 710mm×1000mm/16

印 张: 15

字 数: 269 千字

版 次: 2017 年 7 月第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5051-6

定 价: 48.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

机制标志管理文明<sup>①</sup>

正像劳动工具标志着科学技术的发展水平一样，管理机制实际上也是管理文明程度的标志。

当代最受推崇的管理大师、现代管理学之父彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）曾如此理解管理：“管理的重点在建构一个好系统，让人的长处得以发挥，短处得以包容。”全球管理界的卓越领袖、原通用电气公司总裁杰克·韦尔奇（Jack Welch）则一语中的地描述：“管理就是把复杂的问题简单化，混乱的事情规划化。”亚洲第一位主攻企业政策的博士、中国台湾企管大师、中国台湾政治大学企业管理所教授司徒达贤更是直接阐述：“实务上，管理是具体方法和技巧，是责任与担当，同时也是艺术。”军人出身的中国联想集团创始人、管理实践家柳传志更加直接地将管理理解为“机制”——早在2009年8月15日，时任联想集团董事局主席的柳传志出席由江苏省委组织部牵头主办的2009年江苏企业家统筹共建推动科学发展高层峰会时说：“一个企业管理实际上分为两个层次，一个层次是运作层面：我们任何一个企业，不管是做制造业的，或者是做服务业的，都有它自己的行业规律。比如我们做制造业的，你要研发、采购；你要生产、制造、销售，其供应链、财务等都有一套规律，这里面包含了管理的内容。另外一个层次是管理基础层面：这个管理基础里面有什么含义呢？是机制体制……”而且，追溯到1999年12月联想成立15周年大会，当时柳传志结合联想集团的创业、发展、壮大历程，高度总结了管理三要素，即“有没有一个好的班子，会不会制定战略，能不能带队伍……”柳传志解释：“建班子的内容保证了联想有一

<sup>①</sup> 王幸生：《中国军队政治工作》主编，解放军军事科学院研究员、博士生导师。



个坚强的意志统一的领导核心；定战略是如何有指导思想地建立起远、中、近期战略目标，并制定可操作的战术步骤，分步执行；带队伍是如何通过规章制度、企业文化、激励方式，最有效地调动员工积极性，保证战略的实施。”

从以上理论家和成功的管理者论述中不难看出：尽管他们对管理的表述在言语方面各有不同，但殊途同归地一致肯定了“机制”在管理中的地位与作用。

事实上，科学有效的管理机制是个人在竞争社会创新人生、团队在竞争社会安身立命的根本之道。现实中不难发现，良好的组织运行机制是一个组织创造佳绩的根本保证——业绩仅仅是组织的外在表现，机制才是组织内在的原动力。机制的有序程度以及维持机制有序的能力，是组织实力的有效表现。一个科学合理的经济组织的运行机制，是决定其产品转化或服务成功的基础。

我赞同把管理工作的重点放在“建机制”上，也主张管理者应该成为良好机制创建者。一个好的管理者不是也不应该是“劳动”模范，他必须善于团结一批人，并善于将团队的集体能量最大限度地发挥出来，这样才能突破个人能力的“天花板”，才能众人拾柴火焰高。如此理解，管理者及其管理水平的高低，全在于他能不能高效地让组织有序运行、让组织资源高效发挥。一个组织如果要想实现先圣老子所主张的“无为而治”，唯一的办法可能是创建高效能的管理机制。正如连续多年任国务院总理《政府工作报告》起草组成员的国务院研究室一位资深研究人员所言：“机制对于一个企业或组织，甚至一个国家都是至关重要的。机制研究和机制设计对于当今中国来说是第一课题和第一要务。”

当然，从大的方面来说，机制最终需要以制度的形态固化下来。中国特色社会主义形成和发展的进程，就是一个不断把实践中的成功经验、理论上的正确认识转化和定型为制度，不断进行制度创新和完善的历史进程。如果说实践开拓了中华民族的复兴之路，理论点燃了中华民族的复兴之光，制度则熔铸了它的规矩方圆。在开辟中国特色社会主义道路的历史进程中，我们党在重视实践开拓、理论创新的同时，高度重视制度建设，适时通过制度创新固化改革开放的成果，形成了初步定型、日臻完善的中国特色社会主义制度。这些制度既具有鲜明的中国特色，体现了科学社会主义的基本原理、基本原则，又借鉴和吸收了人类在长期的发展进程中，包括在资本主义条件下所形成的优秀的、有益的制度文明成果，因而，它显示出巨大的优越性，焕发出旺盛的生命力。

张周圆是一名年轻的军队基层干部，但多年来锲而不舍、孜孜以求致力于人力资源管理现代化探索。其新作视野开阔，构思新颖，文笔流畅，注重借鉴西方发达国家现代管理学的有益成果，不乏新颖卓著之见，是一篇深入浅出，熔理论

性与实用性于一炉的力作。

“新松恨不高千尺”，作为军队一名资深的理论工作者，我很高兴能看到这一新人新作的面世，并由衷地希望《成事靠机制——高效能执行力管理之道》（《高效能管理机制》初始书名）能为正在为执行力所困而不得其解的各类组织领导者、管理者起到某种指点迷津的作用，也衷心希望社会上有更多的慧眼识珠之仁人智士能积极接纳《成事靠机制——高效能执行力管理之道》推介的“机制”管理法。

抓执行更要重视建机制<sup>①</sup>

在社会、经济、文化全面纵深推进过程中，如何提升组织“战斗力”，这是一切改革措施的着力点和根本目标所在。从人力资源管理观点出发，我认为“战斗力”的根本源泉在于全员的执行力！

事实上，现实中再好的组织战略如果没有好的执行，终将只可能是美好的愿望。而且，一流的战略加上一流的执行才能成就伟大的组织；一流的战略加上二流的执行顶多成就优秀的组织；一流的战略赋予三流的执行，完全可能败坏一个组织。

那么，一流的执行力怎么来？生活中我们不难发现：设再多的“减速提醒”不如设一条凸出路面的“减速线”更能让司机踩刹车。同理，在管理中我们发现：定再多的“规章制度”不如定一种“机制”更能让执行者落实到位！

正像劳动工具实现事半功倍的劳动效益一样，我们认为管理机制可以通过变复杂的“要我做”为简单的“我要做”，从而成为高效能执行力的最有效途径——它是管理文明程度的标志，它标志着管理科学的发展水平。

例如，基层部队需要从思想和行为上激励广大官兵崇尚荣誉、创造荣誉，为有效履行使命提供强大的精神动力。但是，伟大的战略如果在执行者手上操作不当，则容易流于形式，最终难以执行到位。针对这种情况，实践中我们倡导人人求成长、个个想成才、事事争先进活动，并进一步设计“喜报信封”这一机制——以连队为单位给每一名官兵发放盖有“喜报”字样的大信封，以此时此刻激

<sup>①</sup>张周圆：本文发表于2016年7月28日《解放军报》第6版“方法谈”，略有修改。



励官兵创造机会立功受奖，然后比谁寄出早、比谁寄出多。这里的“喜报信封”，其实就是比开会及其他宣传号召更直观、更具有可操作性的“机制”。

而且，在现实管理活动中，管理与执行是处于同一过程中的两个方面：管理活动的有效性以执行力体现；执行活动的效率、效益与效能，反映出管理水平的高低及管理效力的强弱。

那么，新时期的现代化组织需要怎样管理？怎样的管理才是真正高效能的管理？一言以蔽之，我们认为这种管理应该是让人顺服、让事顺畅的科学管理——以“人本管理”思想为指导，我们认为“管”不如“理”，“堵”不如“疏”。正如国家领导人曾经强调的：办好中国的事情，关键在党，关键在人，关键在人才。而且他要求：着力破除体制机制障碍，向用人主体放权，为人才松绑。

由此可见，国家领导人在这里十分重视的“人”及其相关“机制”的作用，就是新时期任何组织面向未来需要的管理。

机制是什么？其实，机制就像单位通勤班车，准点接送便能最大限度地避免员工迟到早退——它能将内在的目标外在化，将笼统的要求具体化，将复杂的管理简单化，将系统的工作程序化，将执行的行为自觉化。实践证明：任何管理，只要从人的意愿、知识、能力、条件四管齐下，高效能的执行机制便能创立。

“机制”的本质是在认识规律的基础上充分运用规律！

人类的各种活动需要做到“尊自然、顺规律、借机理、立人纪”。这其中“尊自然、顺规律”是根本，即要尊重客观世界、运用客观规律；另外，“借机理、立人纪”进一步表明人们的行为要以客观世界的既有机理为基础并为“我”所用，进而充分发挥主观能动性，创立符合人类需求的“机制”。这一“借”一“立”，相得益彰，便是集天下管理之大成，悟天下管理之真知。因此可以说，机制是认识之真知、谋略之智慧、管理之大成、经营之王道；是从政者寻求的兴国安邦之道；是组织发展的制胜之道；是人类皆需学习的实用之道；是解决一切问题的至大之道。

作为“人本政工”倡导者和我国军事人力资源管理硕士毕业的第一个带兵人，我认为现实中如果一个领导者或管理者，当他在埋怨下属执行不力的时候，就应该思考自己本身的执行机制有没有问题。因为，没有科学的机制而企图好的执行，犹如在地窖中徒劳无益地寻找门窗而不从天窗求出路。

可以肯定，没有好的机制，就没有好的执行！因而“建机制”既迫在眉睫，又意义非凡。

在军队改革过程中，我们认为特别有必要以军事人力资源管理改革为契机，



创建可上可下的竞争淘汰机制，以形成军人职业化压力；创造人格与专长为主的影响机制，以给予官兵新型领导牵引力；创立物质与精神并举的激励机制，以强化工作推动力；创新透明化的监督约束机制，以保障职权约束力。

## 做事靠团队 成事靠机制 成功靠人格

都说做人难、做事难，做成功的人和做成功的事更是难上加难，但考察古今中外成功的人和事，人们不难发现这样一个事实，那就是：成功者并非三头六臂，他们的成功，无非得益于出众的思维方式与行为方式。而成功者之所以能够做成一些常人做不成的事，其奥妙在于：他们善于团队合作，博采众长；他们精于找到不但能把事情落实，而且能够做得更好的办法；他们还总能超凡脱俗地为人处事，因此总能心想事成，甚至事事胜意！

为了探寻做人与做事的规律，从而为更多的人成功做人和成功做事提供指导方案，笔者在出版了《人格创新人生——高效能人士的11项锤炼》这一“做人”专著之后，便继续著作了《高效能团队建设》这一“做事”教程，并接着著作了《高效能管理机制》这一“成事”拙作。

之所以著作《高效能管理机制》，只因长期以来，本人耳濡目染了许许多多、形形色色的执行力困惑——常有人埋怨自己事事不能称心如意；也总见一些家长感觉自己家的孩子不如人家的服教听话；更有一些老师将学生分为好、中、差三等而将一些学生择出归为“孺子不可教”之另类；当然，更多的则是各类组织活动中，领导者或管理者经常感叹现代员工太难管理、任务执行总打折扣，甚至不得已“求其上得其中，求其中得其下”……事实上，笔者早在上小学时，就曾深感当干部不易，由此公开在《小学生之友》发表《当班干部也有难处》一文。凡此种种现象，无不反映出一个本质问题，那就是主体的意愿在客体方面不能如愿地得以执行。面对林林总总的管理困惑，作为管理学、经济学双专业出身，并在2011年即由现驻地省政府职称工作办公室授予“高级信息系统项目管理师”的我，曾经天真地以IT思维设想：能不能编制出相关的“管理程序”，让管理任



务的执行像计算机接受指令一样不折不扣地执行到位？于是，这一设想便从此扎根心际。

后来，本人有幸进入中国人民解放军这个具有高度执行力的大家庭。出于“人力资源管理”专业惯性，本人常常琢磨军队的执行力管理之道，期望以此破解“让管理任务的执行像计算机接受指令一样不折不扣地执行到位”这一设想。无意间的一件小事，可谓让我恍然大悟：军校上课前有一程序，即进入教室前要先在宿舍楼下集合整队，并清点人数，尔后再统一走向教室。千万不可小觑这一程序，就是因为有了它，军校才不会出现地方院校普遍且屡禁不止的迟到现象！后来，我越来越多地体会和感悟到军队执行力管理机理，并联系社会实际事例，感觉到作为一个管理者（不论是管理他人还是管理自己），当你在埋怨相关事务落实不够理想的时候，首先应该反思自己本身的执行机制有没有问题。事实上，没有好的机制，就没有好的执行；而没有好的执行，再好的战略也终将变成永远的愿望！这绝不是危言耸听！

据此，我们不妨反观社会事实。

当年英国将澳大利亚变成殖民地之后，因为那儿地广人稀，尚未开发，英政府就鼓励国民移民到澳大利亚。可是当时澳大利亚非常落后，没有人愿意去，因此英国政府就想出一个办法，把罪犯送到澳大利亚去——这样一方面解决了英国本土监狱人满为患的问题，另一方面也解决了澳大利亚的劳动力问题。

于是，英国政府雇用私人船只运送犯人，并按照装船的人数付费，多运多赚钱。很快，政府发现这样做有很大的弊端：罪犯的死亡率非常高，平均超过了10%，最严重的一艘船死亡率达到了惊人的37%。政府官员绞尽脑汁想降低罪犯运输过程中的死亡率，包括派官员上船监督、限制装船数量等，却都实施不下去。

最后，他们将结算机制调整了一下：由根据上船的人数付费改为根据下船的人数付费，这样船东只有将人活着送达澳大利亚，才能赚到运送费用。措施一出，罪犯死亡率立刻降到了1%左右，甚至船东为了提高生存率还在船上配备了医生。

可见，好的机制才能够让人如愿以偿、心想事成！

所以，笔者理解：管理机制就像人群密集地域路面凸起的“减速线”，能变“减速提醒”那苍白无力的“要我做”为掌控方向、爱惜车辆的“我要做”；又像超级市场中老太太那手中的购物车，让本来力不能及的事情变得容易而轻松。

揭开高效能执行力管理的神秘面纱，我们感觉高效能的执行力无非决定于意

愿、知识、能力、条件四大因素，因此只要四管齐下，即授人执行的知识，育人执行的意愿，教人执行的能力，给人执行的条件，高效能的执行机制便能创立。

当然，事物内在的规律总是难免显得抽象，揭示事物原理的理论也总是难免带着几分晦涩。为了力求通俗易懂、深入浅出，进而让人“心动”的同时更能“行动”，笔者秉持支实招、成实事、创实效的指导方针，努力做到理论与实践紧密结合，艺术性与科学性高度统一，并注重案例引导、理论升华，坚决杜绝玩噱头而取悦读者的功利做法，同时注重科学性、系统性。

本书共分为六大部分，其中“第一部分”主要是引导人们从身边的凡人琐事开始认识“凡事执行不力皆因机制乏力”；“第二部分”意在从生活事例到工作案例，帮助大家通俗地认识和理解机制；“第三部分”力图从科学的角度告诉人们好的执行机制必须遵循的基本原则；“第四部分”主要有意让人们知其然还知其所以然地掌握创建管理机制的理论原理；“第五部分”期望通过中外经典案例，让人们在理论联系实践中深受启发；“第六部分”遵循感性认识到理性认识的升华途径，从八大方面介绍新形势下高效能执行力机制的创新。

作为人力资源管理专业研究者、实践者，笔者认为人力资源管理的现代化，首先必须在管理理念上现代化，其次是管理机制要现代化。当然，在当今信息化大时代，人力资源管理现代化还离不开信息化这一基础建设。于是，《人格创新人生——高效能人士的11项锤炼》、《高效能团队建设》和《高效能管理机制》应运而生。

都说一流的战略加上一流的执行能够成就伟大的组织；一流的战略加上二流的执行可能成就优秀的组织；一流的战略加上三流的执行只能成就盛极而衰的组织。相反，二流的战略加上一流的执行能够成就卓越的组织；二流的战略加上二流的执行能够成就成功的组织；没有战略只要有一流的执行同样能够成就发展的组织。因此，本书所阐述的内容，即旨在帮助各类组织及其领导者、管理者将组织目标及组织愿望简单高效地落到实处。但受个人学识水平、经验能力等因素制约，本书许多方面都可能存在诸多不足，诚望借此抛砖引玉，以期为中国管理现代化特别是人力资源管理现代化尽一份力发一分光。

最后，笔者要真情感谢我的导师、著名军事经济学家、军事人力资源专家罗敏教授，是他引领我走上了人力资源管理之路；也要感谢军事科学院王幸生将军和中国“红色管理”专家李凯城老师，是他们给了我理论启发、人格感召、写作指导；当然我还永远不敢忘记中央军委后勤保障部李昌平大校和《中国军队政治工作》杂志社韩金强编辑的倾心帮助，正因为他们的无私帮助才加速了



《高效能管理机制》的面世。对于 94833 与 94836 相关部队、军事经济学院、中部战区 20 军 60 旅先锋团队的领导、同事、校友、战友们的支持和帮助，在此一并感谢！

张方圆

2017 年 3 月

## 目 录

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 第一部分 凡事执行不力皆因机制乏力 .....   | 001 |
| 一、习以为常实非常 .....           | 003 |
| 二、恶果多因过程缺 .....           | 011 |
| 三、抓落实乃领袖“范” .....         | 016 |
| 四、方式一转奇迹现 .....           | 021 |
| 五、神奇背后有推手 .....           | 026 |
| 第二部分 高效能的执行源于高效能的机制 ..... | 033 |
| 一、生活现象藏玄机 .....           | 035 |
| 二、成功措施在机能 .....           | 040 |
| 三、机制应用如工具 .....           | 045 |
| 四、目标落实需机制 .....           | 050 |
| 五、战略实现在机制 .....           | 056 |
| 六、制度体制立机制 .....           | 062 |
| 第三部分 高效能的机制理当自发自动 .....   | 067 |
| 一、效益常把目标伤 .....           | 069 |
| 二、“我要做”才效能强 .....         | 074 |
| 三、人类努力为“向往” .....         | 079 |
| 四、金钱逊色好儿郎 .....           | 085 |
| 五、奋发永远朝希望 .....           | 091 |



|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| 六、群体让人变模样 .....                   | 098        |
| <b>第四部分 自动的机制且循“自组织”机理 .....</b>  | <b>105</b> |
| 一、杠杆原理现奥秘 .....                   | 107        |
| 二、有序架构“自组织” .....                 | 112        |
| 三、机制设计有轨迹 .....                   | 117        |
| 四、魔变玄关权责利 .....                   | 123        |
| 五、团队创造高效能 .....                   | 129        |
| 六、自我管理最砥砺 .....                   | 134        |
| <b>第五部分 自组织的运营且看高效能的案例 .....</b>  | <b>139</b> |
| 一、弱化管理胜管理 .....                   | 141        |
| 二、不务正业促正业 .....                   | 147        |
| 三、起死回生“阿米巴” .....                 | 153        |
| 四、“人单合一”迎双赢 .....                 | 159        |
| 五、特许经营花正红 .....                   | 165        |
| <b>第六部分 高效能执行力机制的八“重”创新 .....</b> | <b>171</b> |
| 一、合作机制重认同 .....                   | 173        |
| 二、领导机制重影响 .....                   | 180        |
| 三、意愿机制重苦乐 .....                   | 186        |
| 四、能力机制重善任 .....                   | 192        |
| 五、条件机制重支持 .....                   | 197        |
| 六、行为机制重文化 .....                   | 202        |
| 七、组织机制重团队 .....                   | 207        |
| 八、协调机制重沟通 .....                   | 213        |
| <b>参考文献 .....</b>                 | <b>223</b> |

## 第一部分

# 凡事执行不力皆因机制乏力

世人大大小小、多多少少、性质不同、程度有别地都存在习以为常但阻碍发展的烦恼与困惑——有志者困惑现实与理想出入大；夫妻间困惑爱人没有当初想象的那么合拍；家长困惑自家的孩子不如邻居家孩子听话；领导困惑下属的悟性与工作能力实在差；带兵人困惑新时期战士太有个性执行任务常把折扣打……

其实，习以为常实非常——平庸者对生活事务听之任之，成功者则努力于支配和控制；恶果多因过程缺——许多重大事故其实都是有章不循、有禁不止的集中爆发；抓落实乃领袖“范”——作为中国当代领导者的领袖、榜样与楷模，习近平主席深得人民群众拥戴的范式，多少源于他的“抓落实”；方式一转奇迹现——在杂草地种上庄稼，才是除去杂草的最好方法；神奇背后有推手——人世间许多的奇迹，大多由没有条件的组织或个人创造，其奥秘就在于背后的作用因素。



